



都市型私鉄に対するいくつかの疑問と今後の研究課題

正司, 健一

(Citation)

国民経済雑誌, 165(4):63-84

(Issue Date)

1992-04

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00174824>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00174824>



都市型私鉄に対するいくつかの 疑問と今後の研究課題

正 司 健 一

I は じ め に

規制緩和が、実際の交通政策のキーワードとして唱えられ、まるでブームかのように使われるようになって久しい。諸議論の場において、米国の1978年航空法、ならびに英国の1980年、85年の両交通法によるバス事業の規制緩和が、エポックメイキングな例として取上げられることが多い。

しかし、この規制緩和の動き、いわゆる民間活力の利用といった政策指向は、別に英米に限ったことではない。わが国の国鉄の分割民営化や、日本航空の完全民営化、全日空の国際線本格進出、いわゆる物流2法の成立などは、まさに同様な立場からの政策転換の動きである。なかでも国鉄を分割してJRに組織替えした点については広く注目を集めている。このことは、昨年6月にフィンランドで行われた第2回の旅客交通分野における規制緩和と民営化に関する国際シンポジウムの基調報告として、2人の報告者が招待されたことからもうかがえる。¹

それ以外の国でも、たとえば都市バスにおける参入規制を入札制度を導入する形で緩和するなどの措置をとり、さらに国鉄を2分割して線路等のインフラストラクチャーだけを保有する会社と実際の鉄道営業（ならびに車両運行）を受持つ会社を設立したスウェーデン、英国よりももっと徹底した形での、陸上

1 The 2nd International Conference on Privatization and Deregulation in Passenger Transportation, Tampere, Finland, June 16-20, 1991. なお基調報告者は全体で9人であった。

公共交通機関すべてを対象とする経済規制撤廃法案を成立させたニュージーランド、それまで存在した民間バス会社の活力を維持しながら競争圧力による効率化を達成するため、いわばフランチャイズ入札制を導入する形で規制緩和に動いたオーストラリアなど、各国さまざまな形で、交通政策の変更を行っている。都市公共交通における民間会社の勢力が非常に弱く、事実上ニューヨーク周辺地域を除いて、ほとんど民営都市バス会社の存在しないと言われるアメリカにおいてさえも、外注化を利用しながら民間部門の活力を、より活用しようとする動きがある²。

しかしながら、都市鉄道を純粋な民有民営の会社が、原理原則としての自立採算制を固持しながら運営できているのは、わが国の私鉄だけである。この意味でもわが国の私鉄が、いったいどのような役割を都分公共交通のなかで果たしているのか、その政策的含意は何か、わが国の都市圏以外に活かすことのできる教訓はないのか、そもそも私鉄はどのように運営されているのか、その経営戦略は何か、今後どうなっていくのか、今後どうしていくのか、などについて研究することの価値は高い。

その第1ステップとして、私鉄が都市公共輸送に占めている地位ならびに都市構造との相互関係、そしてその政策環境と実際の姿を明らかにする必要があるが、本稿は後者について若干の検討を加えることとする。その性格上、今後の研究課題を少しでも明らかにしていくことに議論の焦点があり、この意味で序論的と表現できるかもしれない。

II 私鉄の現状

1. 京阪神都市圏における鉄道の役割

鉄道は、郊外と都心といった放射状の移動に、またトリップ目的としては通

2 たとえば、ボストン都市圏の公共交通輸送を行っている Massachusetts Bay Transportation Authority は、通勤ター・ボート、通勤ター・レール、高齢者などの輸送のためのコミュニティ・バスの3サービス輸送を民間会社に外注している。Wilson, N. H. M. and Panayotidis, J. P. (1991), "Monitoring the Performance of Private Contractors," US-DOT/

勤に、とくに大きな役割を果たしている。実際、1980年に行われた第2回京阪神都市圏パーソントリップ調査によると、大阪市への通勤トリップのうち代表手段としての鉄道のシェアは、82%であった。神戸市についても75%、京都市で70%と、これら3中心都市とも非常に高い数字を示している。この背景には、これら中心都市なかでも都心部での駐車場確保が難しいことと、道路混雑があると考えられる。したがって、鉄道は都市旅客輸送市場のなかで、とくにこういった放射状の移動に関して、固有に優位な立場にあると表現することができるかもしれない。

さらに表1から、鉄道のなかでもとくに私鉄の占めるウェイトが大きいことがわかる。同表では比較のために、東京圏、名古屋圏のデータも掲げた。またそれぞれの都市圏の規模の違いを考慮にいれて比較するために、圏域人口一人当たりの利用度も示しているが、公共交通機関の利用度の低い地域はその分自動車の利用率が高いと考えてはば間違いない。

このなかで注目すべきなのは、京阪神圏でとくに私鉄の利用度が他の公共交通機関と比較して相対的に突出している点である。たとえば東京圏ではJRと私鉄がほぼ同じ水準であるのに対して、京阪神圏では2倍以上私鉄の利用度が

表1 年間旅客輸送人員(百万人)

1988年度	鉄 道			バス 路面電車 タクシー	公共交通 機関 計	〔1985年〕 〔人口：百万〕 〔密度人／ km ² 〕
	J R	私 鉄	地下鉄			
京阪神交通圏 トリップ／人	1,203 78	2,653 173	1,077 70	1,552 101	6,484 422	〔15.378〕 (2,867)
東京交通圏 トリップ／人	4,783 175	4,657 171	2,628 96	3,118 115	15,187 557	〔27.266〕 (4,255)
名古屋交通圏 トリップ／人	226 31	489 68	330 46	568 79	1,612 224	〔7.196〕 (1,863)

注：交通圏は中心都市（大阪、東京、名古屋）から半径50km（名古屋では40km）に位置するほとんどの市町村を含んでいる。人口は1985年国勢調査の結果である。

出典：運輸経済研究センター、『都市交通年報 1990年版』

高い。このことは、私鉄が全公共交通機関に占める割合を計算してみてもこのことはうかがえる。すなわち、東京圏では31%、名古屋圏では30%であるシェアが、京阪神圏では41%になっている。このような文脈で、主要分析対象として京阪神都市圏をとりあげることは意味があると言えるだろう。

京阪神圏には18社の民営鉄道が存在するが、いわゆる5大私鉄（阪神、阪急、京阪、近鉄、南海）で全輸送人員の約85%を占める。それ以外の中小にもこれら5大私鉄の系列会社であるものが存在する点を考え合わせると、京阪神都市圏の私鉄を議論する際には、これら5社に議論を基本的に絞っても差支えないだろう。これら5社が都市圏の中心都市である大阪から放射状に路線を伸ばしていることは、東京圏の場合とほぼ同様であるが、交通回廊的には、北東方向と西方向に2社がそれぞれの路線を保有し、路線の両端でほぼ同位置にターミナルを形成している競合関係にある点が、東京圏との路線網状の大きな違いとして指摘されることが多い。

2. 私鉄の現状

欧米各国の都市鉄道と比較すると、特異ともいえるほどに大きく注目に値することは、黒字あることと、多角化していることである。

表2は1984年度から1989年度までの5社の鉄道部門全体の収支状況を示したものである。さらに表3は1988年度の各社の鉄道部門の業績を示したものである。これらの表から、けっして収益性が高いとは言えないかもしれないが、黒字を計上していること、収益性の減少傾向にはないことがわかる。また関西5社といっても、その規模や市場に小さからぬ違いがあることもうかがえる。

民営鉄道は運輸省からの各種規制のもとに運営されている事業であり、ガス・電力同様、いわゆる公益事業の範中に含まれる。他の公益事業同様、事業法（鉄道事業法）が制定されており、同法において、自由な競争が制限され、参入規制、供給義務、退出規制、運賃（料金）規制を中核とする経済的な直接規制に包括的かつ継続的に服している³。運賃に各種割引措置を導入するといっ

表2 私鉄の収益性 (1984~1989年度)

年 度	旅 客 収 入 (億円)	営 業 損 益 (億円)	税引前 損 益 (億円)	法人税 + 配当 所要額 (億円)	営業収入 ／ 営業費 用 (償却 費 非含)	営業収入 ／ 営業費 (償却費 を含む)	総収入 総費用
1984	295.0	57.6	21.5	15.2	1.40	1.21	1.07
1985	297.1	49.5	14.4	15.1	1.36	1.17	1.04
1986	301.8	43.0	6.1	16.4	1.34	1.14	1.02
1987	324.6	58.4	21.8	18.1	1.41	1.19	1.06
1988	339.2	60.5	24.8	18.5	1.41	1.19	1.07
1989	340.6	50.9	18.8	21.4	1.38	1.15	1.05

注：イタリックで示した数字は、運賃値上げが実施された年（前年度末のケースを含む）であることを示す。なお、1989年4月1日にも値上げが実施されているが、これは消費税導入にともなう措置であるので、イタリックでは示さなかった。

営業収入は旅客収入と運輸雑収の和であり、総収入はこれに営業外収益を足したものである。

総費用は営業費用と営業外費用の和であり営業外費用のほぼ9割が支払利息である。

出典：『民鉄ニュース』, No. 64 (1985), No. 69 (1986), No. 72 (1987), No. 85 (1988), No. 96 (1989), No. 107 (1990)

表3 各社鉄軌道部門の経営成果 (1988年度)

	営 業 キ ロ (km)	旅 客 輸 送 量 (百万人)	税引前 利 益 (千円)	車両キロ 当 た り 旅 客 収 入 (円)	車両キロ 当 た り 費 用 (円)	人件費 旅 客 収 入	資本費 ^b 旅 客 収 入	輸送 密度 ^c (千人)	従業員 ^d 当 た り 車 両 キ ロ (千)
近 鉄	592	765.7	25,583	577	487	.39	.25	67	26.6
阪 急 ^a	147	799.0	12,536	585	504	.40	.27	208	32.9
南 海	166	302.2	11,654	697	544	.40	.30	80	24.4
京 阪	90	394.5	7,218	584	498	.43	.20	157	28.1
阪 神 ^a	45	247.1	2,595	725	652	.38	.18	141	24.2
大阪市	106	967.7	20,441	1395	1173	.47	NA	144	11.7
J R 西日本	5207	1566.3	78,605	740	667	NA	NA	25	22.3

注：a. 第2種鉄道事業路線を含む。これを除くと、阪急の営業キロは141kmに、阪神は40kmになる。また輸送人員はそれぞれ770百万人、218百万人となる。

b. 資本費は原価償却と利子等の和である。

c. 輸送密度 = (年間輸送人員) / (営業キロ) / 365

d. 鉄道部門に配分された本社管理部門のスタッフ数を含む。

出典：都市交通研究所、『大阪都市交通要覧 1989年版』

たいわゆる運賃の多様化については、運輸省の認可を得なくても届出だけで行えるようになっているが、このことは決して自由に設定できることを意味しないことは、われわれが別稿で検討した通りである。⁴たとえば割引率に関しては、鉄道事業法施行規則で5割といった上限が定められている。

鉄道事業を行うのに必要となるだろう総費用すなわち総括原価をカバーして、公正妥当な利益が確保できるような水準に、運賃を運輸省がコントロールするといった形の、公益事業では一般的であるフルコスト・タイプの規制が行われている。短期的に乗客数を予測以上に急激に増加させるのは通常困難であると考えられるので、私鉄は総収入を運輸省によってコントロールされていると表現できるかもしれない。毎年、運賃値上げが実施されるわけではないので、どうしても運賃値上げの時期により、その収益性に小さからぬ変動が起きることは避けがたい。私鉄の経営を解析する場合にはこの点への留意が必要ながあ少くない。なお、表2からもわかるように、昨年の運賃値上げを別にすれば、近年運賃値上げは3年程度の周期で認可されていた。

運賃規制、参入・退出規制以外の主なものとしては、会計処理法、車両の定期点検などメンテナンス関係、最高速度・ダイヤを初めとした提供サービスの基本的スペック、資金調達、労使関係などに関する各種規制が挙げられる。

3. 私鉄の多角化戦略

ともかく堅実と表現できるかもしれないがけっして高くない収益性、さらに政府からの介入に非常に弱い経営体質を考慮するならば、鉄道企業が民間企業として、規制を受けていない他分野に進出することは、当然のことであるかもしれない。しかし、まさにこの本格的な多角化こそが、わが国の私鉄の諸外国からみた最大の特徴である、といって過言でない。私鉄各社が乗り出している

4 実際には届出がなされる前に、運輸省との折衝がなされるのが通例であり、結果として、価格の決定に政府がかなりの指導力を発揮しているのが現状であると捉えたほうが良いだろう。正司健一(1990)「交通者行動と都市公共交通事業の運賃設定について」、『国民経済雑誌』、第161巻第4号、pp. 79-94。

主な事業としては、以下のようなものが含まれる。すなわち；(1)運輸事業（バス、タクシー、海運、レンタカー、貨物運送、貨物取扱）、(2)不動産業（仲介・販売業、開発、賃貸業、総合管理）、(3)小売業（百貨店、スーパー、専門店、駅売店）、(4)レジャー産業（旅行取扱、ホテル、遊園地、映画館・劇場、興業、スポーツクラブ、施設提供、飲食店、食品販売、文化事業）、(5)製造販売および建設業（車両、建設・請負、造園、プラント製造・販売）、(6)情報通信およびその他サービス業（CATV、情報処理、広告、金融・保険、その他各種生活関連サービスおよび社会関連サービス）、などである。

表4は5社の、それぞれの鉄道会社内での多角化（すなわち兼業）の様子を示したものである。企業全体の収益性の変動を避けるために、兼業部門の営業活動を鉄道部門の状況に応じて調整する可能性が考えられる。すなわち、もし運賃値上げ直後の単年度データを用いれば、兼業部門の比率が小さくなる可能性がありうることになる。こういった問題を避けるために、運賃値上げの認可サイクル（ローテーションと表現されることが多い）を考慮して、同表では⁵1984年度、85年度、86年度の3年の平均を採用して掲示している。

表4 営業収入および営業利益の部門別構成比（1984～86年度平均：％）

会 社 名	営 業 収 入				営 業 利 益	
	鉄 道	バ ス	小 計	その他	鉄道&バス	その他兼業
近 鉄	79	6	85	15	59	41
阪 急 ^a	66	—	66	34	54	46
南 海	61	14	75	25	64	36
京 阪 ^a	54	—	54	46	58	42
阪 神	52	9	61	39	42	58
14社平均	53	15 ^b	68	32	55	45

注：a. バス事業は関連子会社が行っている。

b. 11社平均

出典：金谷（1987b）、表2&3を加筆修正。

5 ここで議論は、金谷隆正（1987b）「私鉄業の事業展開概観（下）」、『運輸と経済』第47巻第10号、pp. 43-53にその多くを負っている。

交通以外のその他事業の収入が全収入金額に占める比率は、いわば多角化の規模を表していると考えられよう。その値は企業間で差があるものの、平均で約 $1/3$ の比重を占めている。さらに純収入のシェアも示されているが、いわばこれは兼業事業の「質」を表していると表現できよう。その他事業の純収入が約45%を占めていることが、表からわかる。

京阪神都市圏に限らない全体像をつかむために、大手私鉄14社のデータを利用して兼業の規模を歴史的に追いかけてみると、1960年度では14社平均で全収入に対する鉄道部門の占める比率が67%、バスが21%であったのに対して、その他の事業は12%に過ぎなかった。これが、1965年度にはその他の事業部門の割合が22%に増加しそして1970年度には41%に達した。その他部門に分類された事業のなかで中心だったのが不動産業であっただけに、これは図1にも示しているように、都市圏における急速な都市化・人口集中の動きを反映したものと考えることができるだろう。さらに、住宅地開発を中心とした不動産事業が、とくに高度経済成長、そして急速な都市化が進んだ時期において、私鉄各社の成長に大きな役割を果たしたと捉えられることが多い。

以上は私鉄の多角化の全体像の一部でしかない。私鉄各社の多角化は企業外にも展開されており、全体で「グループ」と呼ばれる連合体を組織している。実際、多くの企業はいかに彼らが1鉄道会社だけでない、これらの関連性を持つ会社から成る連合体とであるかを、強調している。たとえば阪急電鉄の1989年英文企業紹介は以下のような文章で始まっている。⁶

阪急——その名は、日本をリードする鉄道会社の一つとして、82年間にわたってサービスを提供し続けてきた、伝統の象徴である。そしてまた阪急は、305の会社、組織からなるグループを表す名称でもある。

さらに、その序文は以下のような文章で結ばれている。

阪急グループは、輸送、都市開発、リゾート開発から、小売、レジャー、文化、コミュニケーションまでといった、人々の日々のあらゆるニーズに対応したサービスを提

6 Corporate Brochure 1989 of Hankyu, なお原文は英語。翻訳は筆者が行った。

供している。そのグループのリーダーとして、阪急電鉄は来るべき21世紀社会の創造に着実な貢献をしている。

次の表は、5私鉄の中でも最大の近鉄グループを示したものである。表からもわかるように、グループ全体からみると鉄道会社の比重は小さいと言えるだろう。

表5 近鉄グループのプロフィール(1989年3月期)

業 種	会社数	年間取扱収入	従業員数
鉄 道 (=近畿日本鉄道)	1	2,251(9%)	11,710(15%)
トラック・航空貨物	4	2,467(10%)	18,640(23%)
その他交通:バス, タクシー, 海運他	47	1,330(5%)	14,630(18%)
不 動 産	12	1,329(5%)	1,600(2%)
百貨店・ストア, 自動車販売修理	20	5,207(21%)	10,140(13%)
旅 行	5	5,701(23%)	5,570(7%)
ホテル・旅館	26	841(3%)	5,300(7%)
食堂・売店	9	549(2%)	2,810(4%)
レジャー:遊園地, ゴルフ, 興行	13	229(1%)	1,580(2%)
製造・建設・請負, ならびに宣伝・広告・損保, その他	18	4,370(19%)	8,110(10%)
合 計	155	24,634(100%) 億円	80,090(100%) 人

出典: Corporate Brochure of Kintetsu

大手14私鉄グループのなかで、いわゆる親会社が鉄道会社でないのは1グループしかない。グループ内の各社は、株式の持合いを始めとした各種の金融面でのつながり、重役を始めとした人事面での派遣・交流、または長期にわたる営業上の関係、ないし社会的ならびに歴史的つながりなど、いろいろな形⁷の関係を⁷持っている。しかし一方で、各社がそれぞれ独自の活動を展開している、独立組織であることが通常である。この意味でこの組織体は、企業間の弱い連結構造からなり、揺り籠から墓場までも形容されるほど、生活関連のあらゆるサービス・ニーズに、全体として対応するような形をとっている。

7 したがって、株式保有度を基準に選定される商法上のいわゆる関連会社の定義以外のグループ会社も少なくない。また、もちろん、連結財務諸表上に出てくるグループ会社はそこごく一部である。

III 都市型私鉄に対するいくつかの誤解、および説明不足

本節では、私鉄業に対してとくに諸外国の研究者から寄せられる疑問を中心に取り上げ、私鉄業の収益性、経営戦略および経営能力、政府の政策などについて議論することにする。⁸ この作業を通じて、今後われわれがさらに追求しなければならない、研究課題を導き出すことがその大きな狙いの一つである。

1. 新線建設を初めとした設備投資に対する補助制度が完備されている。

運輸省による都市鉄道の新線建設に対する補助制度は、1962年度に導入された利差補給方式の補助にさかのぼることができる。これが建設の一部負担といった実質的な補助の形に変換されたのは1967年度のことであった。⁹ 以来その内容には変化がみられるが、その対象となるのは常に「地下鉄」であり、私鉄には受給資格がない。またこれと同様な補助制度としてニュータウン鉄道に対するものがあるが、これも対象事業者は第3セクターないし公営であって私鉄は有資格者ではなく、原則として建設省所管の制度であるモノレール・中量軌道補助についても同様である。

したがって、私鉄が受けることができる補助は、事実上いわゆる鉄建公団方式による利差補給だけであるのが現状である。この場合、補助金を受け取るの

8 本節の議論、とくに疑問点の集約については、マサチューセッツ工科大学の N. Wilson 教授、M. Ben-Akiba 教授、ハーバード大学の T. Gomez-Ibanez 教授、同大学大学院の水谷文敏氏、オックスフォード大学交通研究所副所長の P. Jones 博士、大阪市立大学の松澤俊雄教授、ロンドン・ポリテクニク交通研究所所長代理 P. White 氏、ロンドン大学交通研究所所長の R. Allsop 教授、同所所員の M. Morgridge 博士らとのディスカッションに負うところが非常に大きい。さらに、ケンブリッジ・ポリテクニクの M. Jones 氏、法政大学廣岡治哉教授、近畿大学齊藤峻彦教授らからも示唆を得た。ここに記して謝意を表したい。

9 廣岡治哉 (1989)「日本における都市交通政策の展開：運輸行政にみる」、廣岡治哉・渡部與四郎編『都市交通』、成山堂。

10 日本民営鉄道協会 (1991)、『大手民鉄の素顔：21世紀のアプローチとして』、11月。

ニュータウン線については、ニュータウン開発者の、ニュータウン区域内の用地については素地価格で公団に分譲したり、施工基面以下の工事費の2分の1を負担するといった、開発者負担が組み込まれた制度になっている。

はその名称からもわかるように日本鉄道建設公団であって、私鉄は公団にその工事を外注している。すなわち、大都市圏において、社会的要請が高くかつ緊急性があると認められた輸送力増強工事（新線工事だけでなく複々線化も対象工事になっている）について、公団が引受け、完成後それを長期年賦で私鉄に譲り渡すというシステムになっている。公団は財投資金（6割）を初めとした比較低利（6.6～6.8%：1991年7月現在）の資金調達をできる立場にあるので、この面でもサポートになっているのは事実だろう。

利子補給自体は、譲渡後25年間（ニュータウン線の場合15年間）にわたって、年利5%を上回る分を国と地方公共団体で2分の1ずつ補助する形をとっている。したがって、鉄道建設に必要な巨大な投資額と比較するとその額は些細なものとなってくる。

また私鉄が行う増強力工事すべてが対象となるわけではなく、運輸省さらには大蔵省の認可を得た工事のみが対象となる。たとえば1990年度の大手14社の鉄建公団工事額は331億円であったが、それ以外に車両の増備等も含めた輸送力増強工事を1696億円行っている。ここ14年間（1977年度～1990年度）の大手14社の設備投資総額に占める割合では、11%にすぎない。

また日本開発銀行（都市開発枠）から、比較的低利（6.7ないし7.9%：年7月現在）で融資を受けることができる、といった措置も存在するが、助成と表現できるほどのものは疑問である。そのうえ近年、その比重自体が減少してきている。鉄建公団工事費をのぞいた比率を計算してみると、1978～80年度の平均で41%あったのが、1988～90年度では27%しかない。

また、私鉄は固定資産税や電気・ガス税の減免、原価償却の取扱いなどの面で優遇措置がある。いずれにせよ欧米各国では、設備投資分については事実上国庫負担となっていることが多いこと、さらに運営費に対しても補助が行われていることが一般的であることを考え合わせると、私鉄に対する助成措置は、運営費に対してはもちろんのこと、投資に対しても「ない」と表現した方が適切なように思われる現状である。

なお以上で説明した以外に、特定都市鉄道整備積立金制度、ならびに鉄道整備基金が、運輸省の定義で言うところの助成措置として存在する。1986年に導入された前者は、運輸大臣の指定を取り付けた建設投資について、その工事費の一部を運賃に上乗せしていわば前倒して値上げできるという制度である。この増収分を免税扱いにしているなど、広義には助成措置であると言えなくもないが、その基本は将来の利用者と現在の利用者、すなわち世代間の負担の移転でしかない。また後者の制度は、本州 J R 3 社に対する新幹線売却益を基礎に設立する制度であるが、当然のことながら現時点では実績がない。

2. 公表されている私鉄の収支は兼業も含めたものである。

兼業部門との費用ないし収入の配分について恣意的な措置をとっている。

既述したように私鉄の会計処理は運輸省の規制下にある。具体的には、鉄道営業法第20条で、鉄道事業者は運輸省令によって定められ、公表される会計処理方法に従うべきことが規定されている。そしてその運輸省令である鉄道事業会計規則では第14条で各事業に供用される固定資産の配分について、第20条では鉄道事業と鉄道会社が兼営する他の事業とに関連する収益および費用の配賦について、その基本原則が規定されている。さらに別表で、一般管理費、法定福利費、案内宣伝費、諸税、原価償却費等々の費用の配分、ならびに雑収益項目について具体的な基準が明記されている。

したがって、私鉄はその配分方法を恣意的に変更できる立場にない。前節でも触れたように、兼業部門が、鉄道部門の収益性が落ちたときの「ショック・アブソーバー」として機能する可能性を、このことは否定するものではない。危険分散といった観点からも、企業としては合理的な行動だろう。しかし、こういった兼業部門からの収益は、鉄道部門の収益になんらの貢献も直接生じないことを、忘れてはならない。

鉄道事業を行う場合に、ほとんど追加的費用をかけることなく提供可能となる財やサービスが、実際に存在すると考えられる。こういった、鉄道事業を行

うために必要な経営資源をほとんどそのまま用いて、運輸サービス生産の副生産物的に提供可能な、いわば結合生産として扱える商品について、運輸部門の運輸雑収ないしは営業外収益として扱うことが定められている。会計規則別表に示されている雑収益項目以外の、こういった鉄道施設に付随して行う各種事業には附帯事業と呼ばれ、それ以外のたとえば不動産・バスといった兼業とは区別されている。

このように、私鉄に対する兼業規制制度は大きく2つの特徴を持っていると言える。すなわち、第1に鉄道事業とその他の事業との間に仕切りをおき、その処理を明文化し、公表することで、非合理的な内部補助が発生させない仕組みになっている。その一方で、結合生産的な事業を鉄道事業と一括処理することを認めることで、総括原価の対象を広げ、多角化の利益を合理的な範囲で直接運賃に反映させることで利用者に還元する仕組みを併せ持っている。なお1988年度の5私鉄鉄道部門の運賃収入に対する雑収益の割合は約12%、営業外収入の比率は約1%であった。

3. 運賃水準が高いために、経営を維持できている。

既述したように、運賃は運輸省の規制下にあり、自由に設定できるわけではないので、このような議論は、本質的に成立しない制度枠組みになっている。したがって、この文脈で運賃水準も妥当なものと考えられるはずである。

運賃水準の高低の判断の基準としていろいろ考えられるが、大手14社の実質

表6 1人1キロ当たりの平均運賃（円：1990年度）

	私 鉄					市 交			J R
	近 鉄	阪 急	南 海	京 阪	阪 神	大 阪	神 戸	京 都	西日本
定 期 客	59.5	5.06	7.18	6.16	7.21	16.55	12.83	22.86	6.57
普 通 客	19.03	12.92	17.85	15.37	15.01	35.54	26.64	45.58	20.47
全 乗 客	10.84	7.86	10.55	9.39	10.41	23.78	17.86	33.54	15.36

注：収入金額を輸送人キロで除したもの

出典：都市交通研究所、『大阪都市交通要覧 1991』

運賃は、1976年度を100とすると、81年度には104、87年度には107であり、¹¹ほぼ安定、若干の漸増傾向を示していると言える。

鉄道会社間の運賃水準の直接比較は、それぞれの運賃体系に違いがあり、そもそも機能が同じとは限らないので難しい。表6は、この点を考慮して、各社の1人1キロ当たりの支払い運賃額を示したものである。少なくともこのデータからは、私鉄の運賃水準が相対的に低いことがうかがえる。

4. 鉄道に対して設備投資を基本的に行っていない。

たしかに大手私鉄の営業キロは、長年にあたってほとんど増加しておらず、新線建設に積極的であるとは、けっして言えない。しかし、都市圏内での新線建設費用の巨額さと、現状の補助制度のもとでは、その収益性の判断に慎重になったとしても、民間企業として無理からぬ側面があるといえるだろう。

さらに、私鉄は前節で触れたように、既存線路の輸送力増強、さらには保安、サービス改善に少なからぬ投資を行っている。さらに、原価償却費や利子支払い額が総費用に占める割合が増加していることにも象徴されるように、この投資が、私鉄の費用構造の硬直化をもたらすといった問題点を見せていることも事実である。¹²新線建設に消極的なのは、余裕がないためと表現できるかもしれない。

5. 多角化により、私鉄はピーク集中度が低く、需要が平準化している。

広義のサービス産業に共通する特徴の一つに需要の時間的変動と、それに対する対応の困難性がある。需要の変動の波が大きいほど、オフピーク時に生産設備や従業員が遊休状態になったり、ピーク時に顧客に対応しきれなかったり、提供するサービスの品質が下がり、顧客の長期的信頼を失うといった問題が深刻になる。したがって、需要の波を平準化することは1つの重要なテーマとな

11 日本民営鉄道協会(1991), p. 58のデータより算出。実質化にあたっては東京都の消費者物価指数を利用した。なお、同時期のバス会社の実質運賃は大幅に増加している。

12 表3を参照のこと。

る。したがって、私鉄が不動産事業、ターミナル開発、レジャー産業などを通じてこれに成功しているかは興味のある問題である。

しかし、私鉄が平日のピーク集中率を引き下げ、乗客数の平準化に成功しているとはいいがたい。たとえば1985年のデータで計算してみると、JNRと私鉄の路線の間で、ピーク集中率に大きな差はない。5私鉄の大阪市に乗り入れている13路線の、大阪中心部に朝の通勤ラッシュ時間帯1時間に送り込んでいる乗客数の、全日の同区間同方向の乗客数に対する割合の加重平均は0.30 (0.22~0.39) であったのに対して、JNRの同様な路線の加重平均値も同じく0.30 (0.26~0.37) であった。さらに、1975年データを用いて同様な計算を行ってみると、私鉄では平均で0.29であったのに対して、JNRの場合0.27と、差は大きくないが私鉄の方がわずかながらピーク集中率が高かった。

数字に大きな差があった訳でもなく、これだけのデータで結論づけることはできないが、ピーク集中率を引き下げるほどに、オフピークないし反対方向の交通量を多角化によって増加させることは、できなかったと言うべきなのかもしれない。しかし、ピーク集中率の高さを住民人口ではなかった沿線開発度の指標であると解釈するならば、私鉄沿線の方がいち早く開発が進んだと捉えることができるのかもしれない。そしてその理由の1つに多角化の存在が考えられる。

1週間単位の需要変動について検討するため、平日と週末の全日交通量を比較してみると、5社のうち3社についてはJRとはほぼ同様な変動パターンを示している。すなわち、土曜日の乗客数は平日の85%、日曜日は70%程度であった。しかしながら、残りの2社については両週末とも約90%の乗客数を確保している。これだけのデータで結論を出すことはもちろんできないが、この2社については、週単位の需要の変動のある程度の平準化に成功していると言えるかもしれない。

13 近畿運輸局資料。なお同資料の入手に当たっては、斎藤峻彦教授の協力をえた。

IV 今後の研究課題：都市公共交通運営と、私鉄ならびに私鉄グループの経営

これまでの議論は私鉄の現状理解を中心課題として行ってきた。本節では、このような日本での経験が他の状況にも移植可能かどうかについて、これらの議論を通じて浮かび上がった研究課題を再整理する作業を通じて、若干の検討を加えることとする。

私鉄は、サービスの質を明白な形で落すことなく、生産の効率を上げ続けることに成功したと言われる。たとえば、鉄道部門従業員1人当たりの車両キロを生産性の尺度として採用してみると、大手私鉄14社平均で1989年度には4万車両キロであり、これは1960年度の3.35倍の値である。またこの間常に上昇傾向にあったことも事実である。機能面で違いがあるので単純比較することは危険ではあるが、表3からもこのことはうかがえる。

1970年代後半よりとくに本格化した国鉄の再建、さらに分割民営化をめぐる論議において、私鉄はステレオタイプの成功事例として引用されることが少なくなかった。たとえば1977年に実施された運賃規制の一部緩和、翌78年の多角化に関する規制緩和は、国鉄の制度環境を私鉄に近づけることで、経営の好転を期待した政策だった。さらに1982年7月に出された第2次臨時行政調査会の第3次答申の中で提示された国鉄分割民営化、そして同方向で1987年に実施されたJRへの組織変革といった動きの背景に、私鉄の存在もあったことは事実だろう。

たしかに、大手私鉄の沿線人口密度は高く、需要量が非常に大きい。人口規模の小さい市場にサービスを提供してきたいわゆる地方中小私鉄が、その鉄道営業の規模を縮小させていることも事実である。しかしながら、依然として都市圏以外に営業路線を持つ私鉄が存在していることも事実である。このことは地方中小私鉄をその需要量と収益性で分類した表7からもわかる。ここで収益性は、原価償却費も含めた総営業費用と総営業収入の比率で示している。¹⁴

14 斎藤峻彦(1987)、「私鉄・バス」、中西健一編著『現代の交通問題：交通政策と交通産業』ミ

表7 中小私鉄の収益性 (1983年度)

費用収入	輸 送 密 度 (千人/日)					
	>10.0	6.0~10.0	4.0~6.0	2.0~4.0	1.0~2.0	<1.0
1.00以下	5 [5]	7 [5]	2 [1]	1*[1]	1*[0]	- [-]
1.00~1.10	- [-]	2*[1]	4 [1]	4 [4]	4 [1]	- [-]
1.10以上	- [-]	- [-]	1 [0]	5 [2]	6 [3]	11 [4]

注：〔 〕内の数字は、営業収益だけでなく営業外収益も合わせた結果、全体として黒字である会社数をカラムごとに示している。

*：これらのカラムにはいる3社は、1日500トン以上の貨物輸送も行っている。

出典：斎藤峻彦 (1987) p. 182。

したがって、民鉄の経営効率が低くないことはやはり事実のように思える。このことは、たとえば先の中小私鉄のデータを、国鉄時代の特定地方交通線の認定にあたっての基準の1つであった1日あたり旅客輸送密度が、第1次と第2次線が2000人、第3次線が4000人であったことを考慮すると興味深い。

しかしながら、たとえば補助制度に関する記述からもうかがえるように、政府の強力な指導がそこにあったとは考えにくい。経営形態別、路線種別で規定されている現在の特定補助制度の矛盾は度々指摘されているところである。また、都市圏の高密拡大、自家用乗用車普及の相対遅れを、政府の政策、それも私鉄など公共交通機関優遇のための政策の成果であるという議論は、十分な説得力を持ちえていないように思える。¹⁵

ネルヴェー書房, pp. 180-182。なおここでの議論には、もちろん旧国鉄の地方交通線関係のものは含まれていない。また地方中小私鉄に対しては、国から欠損補助、近代化設備整備費 (10~20%)、踏切保安整備費 (50%) の3項目に対する補助制度がある。1988年度の国庫助成額は、欠損補助は10事業者に対して3.3億円 (国分担率1/2) 私鉄、近代化については24事業者に対して4.4億円 (国分担率1/2)、踏切補助は26箇所に対して0.7億円 (国分担率1/2) であった。

15 このような説明をしたものとしては、たとえば Jones, M. et al (1984) "Passenger Transport Planning, Management and Policy in Japan," proceeding of the same name conference: Oxford, 1983, *Working Paper* 75, Department of Town Planning, Oxford Polytechnic. また, Koshi, M. et al (1983), "Japanese National Policy towards the Automobile," *Transport Reviews*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-33, の議論はその当時としては成立したかもしれないが、この文脈において利用すること、ならびに現状の説明に活用することは、誤解を招く可能性が強い。また高密な都市発展については、むしろ人口の地域分散ないし高密化阻止政策とその失

いわば英米型の経済規制の大幅緩和は、事業者間の競争圧力の導入を明示的に取り込んだものであり、「市場」の力で事業者の効率化をはかるといったものであった。そして各種の副次的効果もあったが、ともかくも費用削減が通常10～30%発生し、それが運賃の値下げないしは補助金の削減の形で人々に還元されたことは事実である。そして、事業者が民営か公営かが問題なのではなく、競争圧力だけが要点であるといった議論さえ行われている。この背景には当該交通市場が「自然独占」で想定されているものではなく、完全ではないにせよある程度はコンテサプルなものであることが前提になっていることが多い。しかし、米国の大手航空会社の数は減少し、英国の都市バス市場に新たに参入した業者、競争入札の参加業者は一部の例外を除いて非常に少ないなど、はたして事業者間の有効な競争が維持できるのか、若干の疑義がないわけではない¹⁶ようである。

一方で、わが国の私鉄は、従来からの「自然独占」前提型の規制のもとで、その枠組みの中での経営の自主性がかなりの程度確保されながら、運営されてきた存在である。このことは事業者間の競争圧力が最重要課題であるといった、最近の交通政策の方向からは異端であるかもしれないが、ともかくも黒字を確保していることをはじめ、その成果を無視することはできない。

以上のことは、事業者の間での競争に議論を集中させすぎた弊害を示唆しているのかもしれない。都市交通の場合、このような態度は、ややもすれば事業

敗に関することを示唆するような事例の存在が指摘されている。

いずれにせよ、都市構造と交通手段選択の関係、交通網と都市の相互関係については、稿を改めて議論する必要のある非常に大きな問題である。これに関しては、Thomson, J. M. (1977), *Great Cities and Their Traffic*, London, Gollancz ならびに Morgridge, M. J. H. (1990), *Travel in Towns: Jam Yesterday, Jam Today and Jam Tomorrow*, London, MacMillan の議論が示唆に富む。

- 16 Hensher, D. S. ed. (1991), "Competition and Ownership of Bus and Coach Services," *Transportation Planning and Technology*, Special Issue, Vol. 15 No.2-4. は、最初にふれた国際会議の前回(第1回)報告書であり、興味深い議論が数多く含まれている。またこのような可能性についてはもちろん以前からよく指摘されていたところである。規制緩和慎重派でなかったとされる研究者の間でも、自然独占の要素が強かったのではないかと議論がされるに至っている。Evans, A. (1991), "Is their Natural Monopoly?", *Transportation*, Vol. 18 No. 2.

者にとって最大の競合交通手段である自動車の存在を、軽視したものに結果的になっていたかもしれない。たしかに、高密度な都市市場では鉄道は自動車に対して固有の優位があるかもしれない。しかし人々の選択代替案には、時間帯、目的地、トリップ目的自体といった次元も含まれることを考えると、鉄道需要を Captive Demand と捉えるのは非常に短期的な視点だと言えるかもしれない。¹⁷ 私鉄はまさに規制によって、長期的戦略を常に考慮しなければならない立場にある。その上、多角化しているがために、人々の生活パターン、すなわち都市構造そのものが鉄道経営にとって困難な、すなわち自動車にとって便利なものになる可能性を、必ず検討の視野に入れざるをえない立場にある。

また、このように多角化した私鉄ないし私鉄グループをさして、沿線サービス市場において独占的と言える状況を形成しており、とくにその移動需要に対しては独占的地位を形成するに至っているとの指摘も行われることがある。しかしながら、たとえ現実的にそのような事態を表面的に指摘できたとしても、先ほどの議論同様、人々は居所の変更、活動目的地の変更といった形で、少なくとも長期的にはその拘束から逃れることが可能である。そもそも、住民にこのような不満を形成させることは、その経営戦略の失敗を意味するはずだから、そのようなギャップが生じないか、常に考慮していると想定の方が自然だろう。いずれにせよこの点については、住民への意識調査も含めた総合的な研究が待たれるところである。

他の状況にわれわれの経験を活かすことができるかどうかといった、最初の疑問については、需要量を初めとした日本の私鉄の環境条件には非常に恵まれたものがあるものの、私鉄といった経営形態の持つ効率性、さらに有効性はけっして過小評価できないというのが、われわれの現時点の仮説である。これは、私鉄のような経営形態を利用して都市交通を運営した方が、より効率的で、有

17 英国の規制緩和に対して、バス業界全体として自動車に対する競争力が落ちたとの指摘もある。Gwilliam, K. and van de Velde, D. M. (1990), "The Potential for Change", *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 24 No. 3 pp. 333-350.

効なシステムの構築が可能になる、という政策的含意を持っている。

はたして本当に効率的で有効な組織体であるのか、もしその通りだとしても、何故そうなるのか、今後の状況変化にも対応できるものなのか、他の運営形態に移殖可能なポイントは何か、といった問題の答をさがすことが、今後の我々に課せられた最大の課題である。このような議論を押し進める上でも、私鉄、そして私鉄グループの経営戦略ないし経営戦略群（統一があるとは限らない）について、なおいっそう研究を押し進めることが不可欠であるのは言うまでもない。

一方で、私企業の効率性をそこなわない形で、規制制度のあり方、その運用方法はなにかという点も大きな問題となる。すなわち、私鉄の経営および、その経営能力を発揮させるような制度環境の解明がテーマとなる。わが国の経験は、1929年の地方鉄道事業法の制定の際に、兼業の範囲について事業者の判断を尊重することが最善のやり方であるとした答申にも見られるように、企業の独自性をかなり認め、さらに制度環境を長年にわたって維持してきたところに特徴があるように思われる。

しかし、逆に政府と事業者との間で過度の利益の共有が発生することを防止するメカニズムについては不明な点が多い。さらに、補助金制度を導入した上で、依然としてこの効率性を確保するような制度構築のポイントはなにかも大きな問題となる。

また、意思決定基準としての収益性が、交通事業においてもやはりもっとも適切なのか。そもそも適切性を判断する基準は何か、それ以外の判断基準と違う¹⁸長所は何なのかについての追求も必要だろう。

さらに、たしかに私鉄に対しては補助はないが、地下鉄に対しては建設補助が行われており、またとくに東京圏の場合両者の補完関係が目だつだけに、鉄道全体としてわが国のやり方が効率的であると、はたして言えるのかどうか

18 ロンドンの事例について検討したことがある。Shoji, K. 1987, "Decision Making Criteria for Urban Public Transport: the London Method." *Annals of the School of Business Administration, Kobe University*, Vol. 31: pp. 85-108.

考えなければならない。最後になるが、この議論も含め、交通手段と都市構造の関係について解明することは、各都市圏の交通システムの比較をする際に、避けることが困難な課題として横たわっていることも事実である。

その他主要参考文献

藤井彌太郎 (1983), 「利用者負担と公共負担」, 『三田商学研究』, 第25巻6号, pp. 41-73。

藤井彌太郎編著 (1991), 『鉄道業界』, 教育社。

藤井彌太郎編著 (1989), 『私鉄業界』, 教育社。

井口典夫 (1988), 「公共事業の多角化に関する制度および経営戦略の検討」, 『公益事業研究』, 第40巻1号, pp. 29-66。

伊丹弘之・加護野忠男 (1989), 『経営学入門』, 日本経済新聞社。

角本良平 (1987), 『都市交通』, 晃洋書房。

Mizutani, F. (1990), "Analysis of Rail Transportaion and Management Strategy in Tokyo," mimeo.

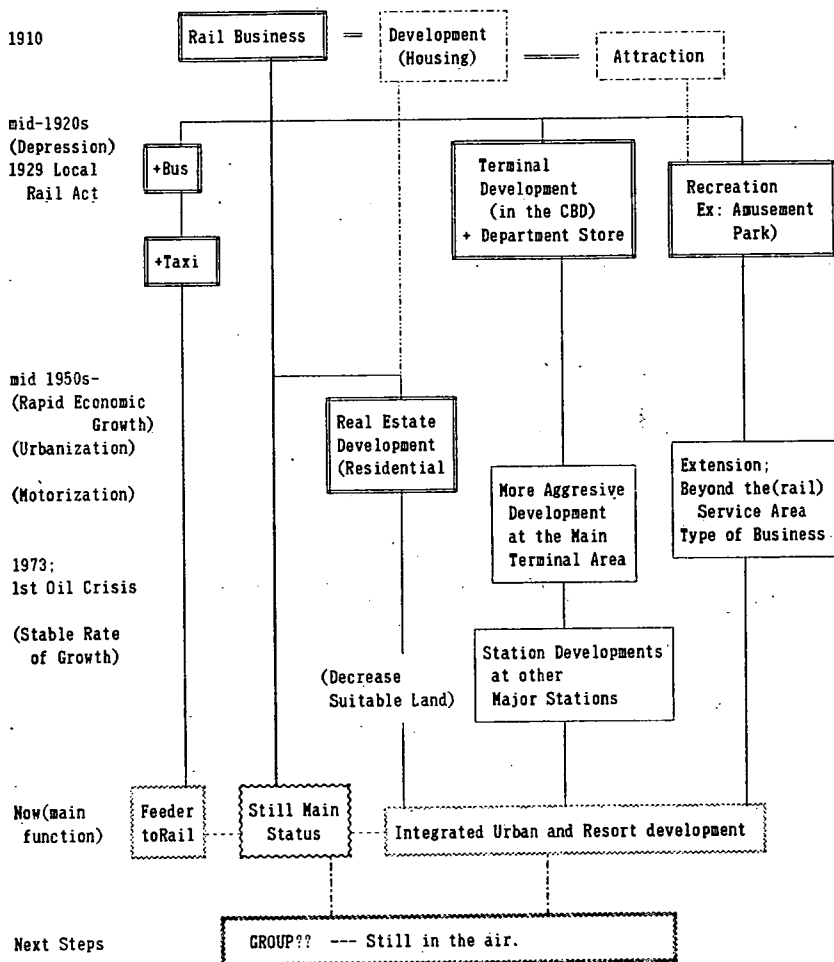
関口昌弘 (1984), 『私鉄』, 日本経済新聞社

データ類に関してはとくに記していない限り以下の文献によった。

『数字でみる民鉄』, 運輸経済研究センター

『大手民鉄の素顔』, 日本民営鉄道協会

Figure 1. A Chronological Sketch of Diversification



注：金谷隆正（1987），「私鉄業の事業展開概観（上）」『運輸と経済』第47巻第9号，図2をベースにして，関西5私鉄に合わせた形で英語版として作成した。